

イトーヨーカ堂の中国進出

自社流への執念に基づく現地化

Business development of Ito-Yokado in China

Competitiveness of Japanese Retailers

李 東 浩
Li, DongHao

ABSTRACT

The Japanese retailer company *Seven & i Holdings Co., Ltd.* (parent company of Ito-Yokado) holds great competitiveness in the business world. Especially, while expanding its business in rising markets like China recently, by fully applying rules such as “following Japanese Business Style”, “paying thorough attention to the details”, and “making continuous improvement everyday”, *Seven & i Holdings Co., Ltd.* has manifested its success also by maintaining its own principals such as “considering the customers’ viewpoint”, “verifying the hypotheses”, and “coping with changes”. From these, this paper adds some new evidence and we can assume that not only the Japanese manufacturing industry but also the Japanese retailing industry has business competitiveness around the world.

概要：

セブン&アイ・ホールディングスを代表とする日本のサービス業は日本的な経営システムを長期・持続的に鍛え、世界的な影響力を持つようになっている。特に近年、中国を含む新興市場への海外進出の際には、「日本でのやり方の踏襲」「細部まで基本の徹底」「日々継続的な改善」に基づき、そして「顧客の視点」から出発して「仮説・検証」「変化への対応」を特徴とする自社流の経営システ

ムを用いて海外でも強い競争力を築くようになっている。これは、従来の日本の製造業のみがモノづくりの強さに基づき、世界的に強い競争力を有するという通説に、日本のサービス業でも日本的な経営の強みが隠れている新しい証拠を付け加え、日本のサービス業の国際的な競争力を明らかにしている。

1 はじめに

少なくとも2003年までに、セブン&アイ・ホールディングス（以下S&iとも使う）は海外進出の店舗拡大政策に決してポジティブな会社とは言えない。

早くも1996年に外資系小売業初の中国全国展開の許可を中国国務院からもらったにもかかわらず、2003年までの8年間に店舗立地を成都と北京の2都市に絞って、GMS（総合スーパー）形態のイトーヨーカ堂（以下IYとも使う）を母体とする現地法人は総計5店舗のみを展開していた。これと対照的に、同時点のフランスのカルフールの中国店舗数は41、アメリカのウォルマートの店舗数は33と、それぞれなっている（矢作 2005）。

しかし、2005年度の単店舗の平均売上高から見ると、カルフルの単店舗売上高の約1.8倍、ウォルマートの同約2.5倍、日本の同業同士であるイオンのジャスコ⁽¹⁾の同約2.3倍ということが分かる（表7を参照されたい）。目に見えやすい経営の財務的な業績から、優劣は一目瞭然である。

また、社会的な貢献面から、日本の小売業経営管理手法の導入、地域の雇用拡大や税収確保、特に中国流通業の近代化・向上化にも多大な貢献を達成している⁽²⁾。

IYの競争力は、一見目に見えた財務的な高業績だけではない。

-
- (1) 競争の激しさ及び業界全体の学習効果により、2006年度、これらの比率はカルフルの1.75倍、ウォルマートの2.2倍、ジャスコの1.56倍に縮んでいるが、依然差が大きい。
 - (2) 成都伊藤洋華堂有限公司は、連続5年間に成都市の納税100強企業である。2002年、成都市の労働管理優秀企業、四川省の体の不自由の方を配置する優秀企業である。2003年、第1任総経理であった城本信隆は「労働模範」として選ばれ、成都市の初めての外国人労働模範になった。さらに、2006年に、同会社は四川省の優れた10社小売業の一つとして評判されている。

世の中に、有用な財貨やサービスを提供する自己永続体としようとする個々の法人企業にとっては、利益を追求することが基本である。しかし、単に財務的な業績の向上することだけでは、良き企業経営のすべてとはいえない。財務的なデータはせいぜい経営の状況を反映する表面的な情報である。その高業績を達成するために、独特で内在的な競争力は潜んでいる。

そもそも、企業の海外進出に伴いグローバル展開の際には、母国の経営スタイルを現地の風土・慣習に適応した形で「現地適応化」戦略をとるのは、これまでの国際経営学の基本的な1つの原則と考える。これはいわゆる「郷に入っては郷に従う」という原則である。一方、これの反面は「標準化」あるいは「同質化」の考えである。すなわち、企業は自国で長年育ててきた経営システムやノウハウ・不文律をはじめとする企業特有な経営遺伝子を元に「標準化」し、海外へ移転、移植するのである。

グローバル・マーケティングの分野では、「現地化」と「標準化」の論争は長年にわたって展開されて今でも終焉していない。Buzzell (1968) がハーバード・ビジネス・レビューで「標準化」を重点とする「標準化と現地化のバランス」の課題を提起した以来、「標準化」への配慮がますます高まっていた。⁽³⁾

これについて、加護野 (1997 p.219) は「日本の企業が海外進出した際には、基本的な原則、些細な形という両極で適応しないというやり方をとったのである」という企業自身なりの「標準化」への堅持にかかわる指摘がなされている。当時、この指摘は主に日本の製造業に対する判断であったが、以下の分析からわかるように、本稿が取り上げる研究対象である日本サービス業の S&i の中国進出の状況もこれと大体同じである。すなわち、日本の製造業だけではなく、日

(3) 例えば、Sorenson and Wiechmann (1975) は欧州における欧米多国籍企業の実証分析に基づき、一般的に、かなり強いマーケティングの標準化志向が存在することを指摘している。Levitt (1983) は日本企業を主な対象として、世界市場で成功する企業が共通の世界戦略、すなわち「同質化」という歴史的な傾向があると指摘している。また大石 (1993) は「標準化」や「同質化」により得る「コストの優位性」と現地特別な「顧客ニーズ」の統合することを「複合化」と定義し、「複合化」の目的は多国籍企業の世界的な競争優位を獲得することにつながると論じている。

本のサービス業も海外進出の際には、主に現地化に適応という経営方式を取るのではなく、「日本でのやり方の踏襲」という形で経営を展開されると考えてもいい。

もちろん、現地特有な事情に全く適応しないというわけではない。要するに、日本で長期的に鍛えた基本的な経営精神をいかに現地に植え込むかということである（自社流への執念に基づく現地化）。なかでは、「日本でのやり方の踏襲」「細部まで基本の徹底」と「日々継続的な改善」などといった日本的経営の強みを継続的に導入、移植することは大事であった。日中の社会文化、経営環境、風土慣習などがかなり異なるため、このプロセスは決して順風満帆とは言えないのである。

以下、日本のサービス業の強者である S&i 会社のケースを取り上げ、日本のサービス業の中国進出展開プロセスの実態と特徴を分析する。具体的に、第2節では、S&i の経営システムを概観する。第3節では、S&i の中国進出のプロセスと実態を明らかにしながら、S&i の中国での経営優位性と競争力を提示する。第4節では、自社流の日本的経営を中国現地に定着する問題点と解決策を分析する（「現地化」と「標準化」のバランスの課題）。そして第5節では、日本的な経営方式を中国に定着する理論背景を分析するうえ、最後のおわりでは、上記の事実と既存理論に基づき、本稿の結論を提出する。

2 20 数年絶えず「業革」で知られる S&i の強み

2.1 セブン&アイ・ホールディングスの全体概要

セブン&アイ・ホールディングス（S&i）の前身はイトーヨーカ堂である。

イトーヨーカ堂は、1920 年東京で「羊華堂洋品店」として創業され、1958 年「株式会社ヨーカ堂」として設立され、1972 年東京証券取引所第2部上場され、1973 年同証券取引所第1部上場される 80 年以上歴史ある株式会社である。

会社創業以来、同業他社の規模拡大路線を一線画して、従来強調された「経営の質」重視の方針に基づき、経営の効率性と収益性に主眼を置き、長年堅実な経

営を貫いてきた。1977 年度にチェーンストア業で初めて経常利益が 100 億円を達成した。さらに、1980 年度に経常利益は 230 億円で、かつての小売業の雄であった三越百貨店を抜いて日本一の小売業になった（邊見 2007 p.6）。

2005 年以前では、イトーヨーカ堂が親会社として、セブン-イレブン・ジャパン、デニーズジャパンなどの会社の過半数株式を持って、「IY グループ」と業界に呼ばれていた。ここまでの主な組織図は以下の表 1 が示すことである。

表 1 2005 年前の S&i 組織図



出所：2006 年「セブン&アイ・ホールディングス コーポレートアウトライン」に基づき作成。7DC はセブン・ドリーム・ドットコム、SMS はセブン・ミールサービスである。

しかし、従来高い利益性を獲得できていたイトーヨーカ堂は 2003 年度と 2004 年度ともに売上高と営業利益がイオンに抜かれた。また、内外の要因により、親会社であったイトーヨーカ堂は発展の鈍化が見られ、子会社であったセブン-イレブン・ジャパンに株式時価総額が超えられ、親子株式時価総額逆転の状況に陥った。親会社の利益確保や株式配当はときには子会社の利益から補わなければならない。ちょうどこの時期、ライブドアがニッポン放送を TOB 買収の事件が出ていたため、当時、イトーヨーカ堂は実は買収の標的にさらされていた。このような危険な状況から脱出するために、2005 年 9 月、従来の IY グループの組織構造を徹底的に再編され、セブン&アイ・ホールディングスという純粋持株

会社が新設され、イトーヨーカ堂、セブン-イレブン・ジャパン、デニーズジャパンを傘下 100% 子会社に収納した。2007 年期にイオンと競合して、日本 2 強の小売業として世界トップ 10 小売業にも邁進している⁽⁴⁾。

表 2 は 2005 年 9 月以後の S&i の新しい主な組織図である。

表 2 2005 年以後の S&i 組織図



出所：2006 年「セブン&アイ・ホールディングス コーポレートアウトライン」に基づき作成。7DC はセブン・ドリーム・ドットコム、7&Y はセブンアンドワイ、SMS はセブン・ミールサービスそれぞれである。

2.2 「業革」

イトーヨーカ堂は経営改革に熱意で徹底する会社とよく知られる。

サービス業のエッセンスは顧客のニーズを最大限に満たすことである。S&i の鈴木敏文会長は「我々の関心事は顧客の不便さをどう克服するかということ。資本、売上が多いとか少ないとかあんまり関心がないです」「過去を捨てなさい。常にお客さんの立場から自分の仕事をみる」と、よく語っている（NHK DVD

(4) セブン&アイ・ホールディングスとイオンの経営に関する指標を比較する表を参照されたい。

	売上高	営業利益	経常利益	当期利益	総資産	時価総額	ROE	ROA
S&i	5.75 兆円	2811 億円	2783 億円	1307 億円	3.89 兆円	2.96 兆円	6.71%	7.80%
イオン	5.17	1560	1663	439	3.39	1.18	4.95	5.83

出所：両社の有価証券報告書値より作成。

鈴木敏文（2005）。

早くも 80 年代には、業績の低迷に歯止めをかけようとする武器として、イトーヨーカ堂は「業務改革」といった経営改革策を全社に導入しはじめた。略称である「業革」はその時から 20 年以上の時間を経て、流通業界によく知られている。終わりのないこの持続的な活動はイトーヨーカ堂の企業体質を絶えずに改善しつつあり時代の変化にいつも適応してゆくのである。

80 年代初頭では企業外部の経営環境と内部経営体質が多くの変化を迎えた時代であった。外部では、1972 年の世界第 1 次オイルショック、1973 年日本国内の大規模小売店舗法と同法 1978 年の改正、および日本国内経済成長の方式を高度成長型から安定成長型への移行などにより、経営の外部環境が厳しくなった。一方内部では、長年にわたる高度成長期に積み上げた諸問題、例えば時代対応力の喪失、品揃えと市場ニーズのミスマッチ、在庫回転率の悪化、値下げ・廃棄ロスの増加、品切りによる機会損失の増大などが挙げられる。これらの内外要因により、1981 年上半期の業績が初めて経験する減益の見通しに陥り、経営陣にとって大きなショックを受けた（邊見 2007 p.11）。

このような厳しい状況から抜き出すため、1982 年 2 月 23 日から組織全体に正式的に「業務改革」を実施し始めた。普段の企業改革のイメージと全く別として、イトーヨーカ堂の「業革」は以下の 2 つの特徴がある。

1 点目は、作られた形だけの「改革推進委員会」などの特別推進体制が設けられていないことである。全社全員が各々の組織において、日常業務として改革に取り組むように位置づけた。これは形だけの改革を防ぐための考えであった。2 点目は改革の到達点、改革完成時間の締め切りが設けられていないことである。つまり、この改革は一時的・暫定的な改革措置ではなく、変化の歩みの終わりが無いので、変化への対応の終わりもなく、この繰り返し改革を無限に続けるという考えである。2006 年 5 月までに、毎週一回火曜日東京本社で行ったこの「業務改革」会議はすでに 20 数年 950 回となった（邊見 2007 p.11）。

「業革」で推進したのは「死に筋排除」「単品管理」「仮説と検証」である（小

倉 2003)。改革の成果として、1982 年から 2000 年ごろまでの第 1 段階では、在庫の減少、売上高粗利益率、労働生産性など、大きな改善が見られた。

そして、2000 年以降第 2 段階の「業革」はトヨタ流の「カイゼン」に基づき改革を推進されている。そもそもイトーヨーカ堂のトヨタ流店舗改革は、2003 年 4 月にイトーヨーカ堂の埼玉県の大宮店で始まった。トヨタ自動車の大株主である豊田自動織機から直接、店舗改革のコンサルティングを受け、食品売り場で作業改善を開始した。第 2 段階では、現場のさらなる重視の立場から、トヨタ流の「顧客起点で作業の流れを見直す」「人が働きやすい環境を整える」といった基本思想を実施してきた。

第 2 段階の「カイゼン」に基づく店舗作業改革は第 1 段階の「業革」の基本的な考えは大体同じであるが、唯一違ったのは、「トヨタにはすべてに基準があったこと」と、店舗改善プロジェクトリーダーである平賀氏はこう語る。そのため、改善作業はイトーヨーカ堂におけるバックルールの 2S（整理・整頓）や店づくり、店内物流といった個々の売り場ごとの基準作りに着手した。基準の完成により、トヨタ流店舗改革を現場が自力で継続するように目指すようになった（『日経情報ストラテジー』2006 年 1 月）。

店舗改善プロジェクトを通じて、まず、店員の総作業時間を「無駄な作業」「付帯作業」「正味作業」という 3 つの部分に分解して、一日の勤務時間を有効に使うためには、無駄な作業をゼロにし、付帯作業を減らして、店員を売り場つくりや接客、発注、試食・実演販売といった小売業の本業である付加価値を生む正味の作業に専念して、作業の改善を目指した（『日経情報ストラテジー』2006 年 2 月）。また、整理・整頓というトヨタの 2S を徹底してバックルームと店内物流を改善、無駄な歩行や運搬を無くして、品出しの効率化と粗利益の改善の両立を目指す（『日経情報ストラテジー』2006 年 3 月）。なお、店員を「多能工化」で成長させ、顧客を余計に歩かせないように売り場の改善を図った。主な内容は、レジ係がサービスカウンター業務の一部であるギフトの包装などの業務を習得させ、一つの場所で包装と支払いを一緒にできるようになり、「顧客を歩か

せない」「顧客を待たせない」を達成する（『日経情報ストラテジー』2006年4月）。また、トヨタ流に学んで「顧客視点」が強調された。売り場に来る顧客の視点から進む改善こそが、常に顧客と直接対面する小売業の課題である。トヨタなどの製造業では、売り場がないので在庫が多いと単に無駄になるとは異なっており、小売業ではこれだけではなく顧客が買い物しにくくさせるまで厳しくなる（『日経情報ストラテジー』2006年5月）。

「業革」の精粹は「過去の経験、予断、与件はいっさい捨てろ」という鈴木ของ考えである。現場に出る情報に基づき、分析され、仮説が打ち出される。そして、この仮説は店舗の現場に戻して実行され、検証がなされる、というプロセスが重要である。

「業革」が達成しようとしたのは「基本の徹底」である。「死に筋排除」「仮説と検証」「現場への権限委譲」といったイトーヨーカ堂の「業務改革」の中核を辿り、長期的な組織能力構築に寄与する。

これを通じて、「裏の競争力」を高める活動と認識される。

市場ニーズやトレンドに、いかに品揃えや売場開発で対応するか、宣伝販促で差別化を図るかは、小売業の「表の競争力」である。例えば、ダイエーはPB（プライベートブランド開発）や「いいものをどんどん安く」のプロモーションに象徴されるような価格戦略を重視するが、それに対してイトーヨーカ堂は、もちろん小売業としての品揃えや売場開発などの「変化への対応」に時期を捉えて取り組んだが、もっと重視するのは、業務の仕組みの継続的な改善という「基本の徹底」である。「組織能力の構築を通じた裏の競争力の強化」といわれるものである。

このように、イトーヨーカ堂は「裏の競争力」を高める業務改革で、ここまで進んできた。「ドミナント戦略」「単品管理」「差別化戦略」など企業特有な経営システムはすべて「業革」に基づくものである。

3 S&iの中国進出プロセスと実態

3.1 現地進出状況

2007年12月時点で、S&iの現地法人は北京で3社、成都で1社ある。総計GMS（General Merchandise Store ゼネラルマーチャндаイズストア 総合スーパー）10店舗（うち北京7店舗、成都3店舗）、FS（Foods Store 食品スーパー）2店舗、CS（Convenience Store コンビニ）55店舗を中国（成都、北京）にて展開している⁽⁵⁾。

北京には3つの合弁会社はある。一つ目の合弁会社はイトーヨーカ堂を中核として展開する「華糖洋華堂商業有限公司」である。1996年に中国国務院の許可を取り、外資系小売業として初の中国全国展開のチェーンストア営業資格を認可された。その後、1997年に中国対外経済貿易合作部より合弁会社の設立が認可された。1997年当時の資本構成はイトーヨーカ堂が第2位大株主として36.75%の株式を有したが、その後、51.75%に、さらに2007年4月75.75%へと高め、店舗運営の主導権を明確化している。また、長期的な業務パートナーである伊藤忠商事は引き続き12.25%を持っている。

2つ目の合弁会社は2004年1月北京で設立された「柒一拾壹（北京）有限公司」（セブン-イレブン・ジャパンの北京子会社）であり、その資本金は3500万ドルである。

3つ目の合弁会社は2004年11月北京で設立された「北京王府井洋華堂商業有限公司」であり、ヨークベニマルの子会社である。

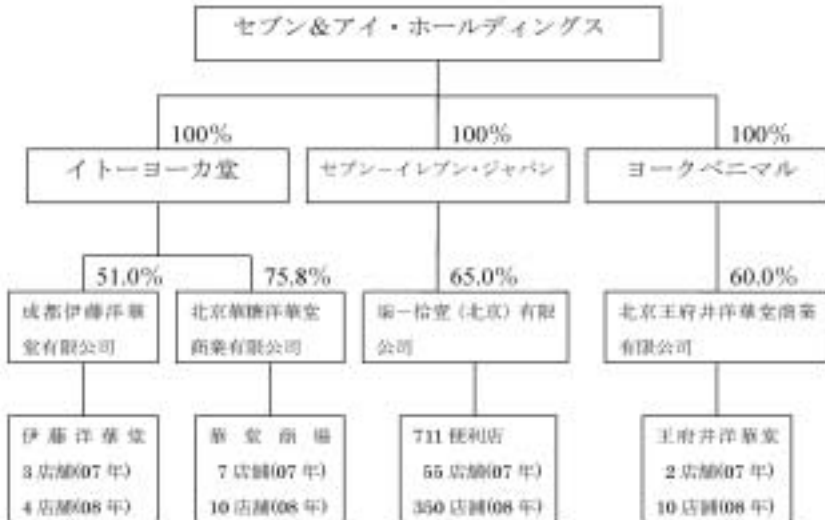
表3は2007年末時点のS&iの中国現地法人の組織図である。

3.2 進出の経緯

イトーヨーカ堂の中国進出は伊藤忠商事が持っていた中国・成都との人脈を

(5) 2006年6月にミレニアムリテイリングを完全子会社化により、同社が持っていた中国武漢市にあるそごう2店舗、西武百貨店1店舗をも傘下に持つようになっている。

表3 S&iの中国現地組織図（2007年末時点）



出所：2007年「セブン&アイ・ホールディングス コーポレートアウトライン」、「四季報」、新聞報道などに基づき作成。うち、2008年の店舗数が2007年9月当時予測のものである。

なくしてはできなかった。

伊藤忠商事は早くも1972年に大手商社として日中貿易再開の批准を取得した。1979年大手商社としてはじめて北京駐在員事務所を開設した。上海、広州、大連、天津、南京に次ぎ、1984年に内陸部の四川省成都市にも駐在員事務所を開設した。歴代経営リーダーが一貫した中国重視の姿勢により、中国政府トップとの間に幅広い人脈関係により、会社「中国プロ」が形成され中国で様々な分野に進出していた。そのような背景で元伊藤忠商事の常務であった藤野文吾氏はイトーヨーカ堂の中国進出に大きな役割を果たした。

1993年、藤野氏が70年代から長年の付き合いであった当時の国内貿易部の大臣だった張皓若氏（元四川省長）から呼び出された。中国政府は国内流通業の育成のため、外資の大型小売店企業を導入するつもりであった。日本と欧州からそれぞれ一社だけ認めるから、最初、伊藤忠商事が誘われたが、伊藤忠は最大

の取引先であったイトーヨーカ堂（日本一の小売業者）を推薦した（『日経産業新聞』2005年11月15日）。そのきっかけで、当時のイトーヨーカ堂の鈴木社長が中国への進出を一週間だけでスピードに決断した。

そもそも1996年に、外資系小売業初の中国全土展開の許可を中国国務院からもらって、北京で1号店を開店するつもりだったが、内陸部に居る地方都市である四川省成都市政府から、強い要請と協力により、1996年12月成都市に「成都イトーヨーカ堂有限公司」を設立し、翌1997年11月に、北京に先立って「成都イトーヨーカ堂春熙店」というイトーヨーカ堂の中国1号店（海外でも一号店）を成都市の繁華街に開店を実現した。5か月後の翌1998年4月、北京の1号店が開店した。

表4はイトーヨーカ堂の中国現地合弁会社の基本情報を示すものである。

一見見ると、北京を選ぶのは当然だと思われるが、なぜ地理的に便利でもなく、経済発展も決してトップレベルではない内陸部都市の成都を選んだのだろうか。

理由はまず、先紹介したように、元四川省長であった国内貿易部の大臣と伊藤忠商事の人脈である。

もう一つの理由は「飛ばすバイク物語」のエピソードから分かる地方政府の外資誘致と協力である。これは当時の四川省政府と成都市政府がいかにイトーヨーカ堂の成都市で設立に対して熱意があったことを示すものである。1996年当時、いわゆる「条々塊々」の縦横分割下の官僚システムによって支配された中国では、商業のみならずあらゆる会社の開設には、すべての関連官公庁の承認、サイン、ハンコをクリアしなければいけない。しかし、このプロセスは通常、非常に長引きになり、数ヶ月、数年に亘るのは常態であった。その時、イトーヨーカ堂の設立に必要な書類と文書を短期間に19の関係官公庁の手続きを完了するのは本来かなりの時間が要るが、市長が、「バイクで飛ばして1日ですべて署名、ハンコを取ってこい」と命令を出し、結局本当に夕方にすべての書類が集まったということである（『週刊東洋経済』2004.4.10）。

そしてもう一つ大切な要因は、成都市は2300年の歴史ある大都市として、古

表4 イトーヨーカ堂の中国現地合併会社の基本情報

	北京：華糖洋豐堂商業有限公司	成都：成都伊藤洋華堂有限公司
会社設立	1997年9月	1996年12月
出資金	6500万米ドル	1730万米ドル
出資比率	36.75%から91.75%。さらに75.75%に 他の株主：中国華宇貿易保衛集団公司 36%、伊藤忠商事・伊藤忠（中国）12.25%	74%から91%に 他の株主：中国華宇貿易保衛集団公司35%、伊 藤忠商事・伊藤忠（中国）9%、その他9%
出店済み店舗	1号店（十里堡店）1998年4月28日開 店。営業面積1.47万平米	1号店（泰熙店）1997年11月開店。営業面積 1.9万平米
	2号店（康源村店）2001年12月12日開 店。営業面積2.1万平米	2号店（双楠店）2003年9月開店。営業面積 2.4万平米
	3号店（豊台北路店）2003年12月5日 開店。営業面積9000平米	3号店（錦華店）2007年12月22日開店。営業 面積3万平米超（IVの中国最大）
	4号店（大興店）2005年1月27日開店。 営業面積1.2万平米	
	5号店（西直門店）2005年4月14日開 店。営業面積1.87万平米	
	6号店（望京店）2006年4月7日開店。 営業面積1.66万平米	
出店準備店舗	7号店（右安門店）2007年9月28日開 店。営業面積1.2万平米	
	8号店（北池店）2008年。営業面積1.9 万平米。9号店（玉環松店）2008年5月。 営業面積1.32万平米。10号店（馬家堡 店）2008年秋。営業面積不明	2008年8月までに、4号店を出店予定

出所：2007年の現地調査と現地法人のHP。

くからも商売の都市として有名のことである。内陸部に立地しているが、近年欧米系、華人・華僑系（香港、台湾、マレーシア）、そして日系の世界有力小売業はほとんど成都に積極的に進出して肉薄熱戦を続けている。

下表5からも分かるように、成都の「小売総額が地区GDPに占める比率」という指標は北京、上海にも超えている。また、「市民一人あたりの消費支出が可支配收入に占める比率」という指標も85%に達し、これも北京や上海を超えている。

表5 北京と成都の消費性データ比較 (2005 年末時点)

	北京			成都		
面積 (KM ²)	16411			12390		
人口数 (うち都市部) (万人)	1538 (1286)			1082 (544)		
GDP (億円)	103295 (全国の3.8%)			35565 (全国の1.3%, 四川省の32.1%)		
1人あたり GDP (万円)	68			32		
社会消費品小売業総額 (億円)	43548 (全国の4.3%)			15000 (全国の1.3%, 四川省の33.3%)		
「小売総額/GDP」比率	42.16%			42.43% (上海 32.48%)		
金額と構成	金額 (元)	構成 (%)	去年比 (%)	金額 (元)	構成 (%)	去年比 (%)
平均一人あたり可支配收入	17653		113	11359		109
平均一人あたり消費性支出	13244	75	109	9642	85 (74)	107
1.食品	4216	31.8	107	3400	35.3	107
2.衣料品	1184	8.9	111	813	8.4	122
3.住居	1040	7.9	98	938	9.7	102
4.医療保健	1296	9.8	110	602	6.2	103
5.交通通信	1944	14.7	124	1877	19.5	104
6.娯楽・教育・文化	2187	16.5	103	1228	12.7	114
7.家庭設備用品とサービス	852	6.4	103	462	4.8	98
8.その他	527	4.0	114	323	3.4	119

出所：中国統計局、北京市統計局、成都市統計局、上海統計局 2006 年公表資料に基づき作成。

次の店舗の売上高に関する業績比較はイトーヨーカ堂の経営の優位性を表すものである。(表6～表8)

まず、表6は2005年度と2006年度のイトーヨーカ堂の中国現地法人の単店舗売上高及び日本のとの比較するものである。

表6 中国現地法人の単店舗売上高（単位：億円）

年度	会社業態	成都	北京	中国平均	日本平均
2005年度	イトーヨーカ堂	78.0	41.0	51.6	82.6
	セブンイレブン	/	0.27	0.27	2.21
	スーパーマーケット	/	4.50	4.50	22.4
2006年度	イトーヨーカ堂	98.0	44.2	57.6	85.5
	セブンイレブン	/	0.38	0.38	2.16
	スーパーマーケット	/	14.0	14.0	21.7

出所：2006年、2007年「セブン&アイ・ホールディングス コーポレートアクトライン」に基づき作成。日本の店舗平均値を算出する際には、セブンイレブンの場合、セブンイレブン・ジャパンを基に計算、スーパーマーケットの場合、ヨーカベニマルとヨーカマートを基にそれぞれ計算される。

上表から分かるように、2005年、成都2店舗の合計売上高は156億円、平均で78億円、日本国内店舗の平均値82.6億円（14705億円/178店舗）と相当する業績を上げている。さらに2006年、単店舗売上高は98億円で、日本イトーヨーカ堂の全店舗の平均値をも超えている。

次ぎ、表7は2005年度と2006年度、中国における外資チェーン小売業売上高を示すものである。

表7から分かるように、イトーヨーカ堂は店舗数よりも、むしろ単店舗の採算性を重視している。18の主要外資チェーン小売業においては、総売上高は2年連続で15位に置いているが、一店舗あたりの売上高は2年ともにトップの優位を収めることが明らかである。これは、「店舗数の拡大に意味はない。急がば回れで積み上げる。質を伴わないものは惨めである。」「小売業にありがちな店舗拡大を優先する発展戦略には何の興味もない。質を伴わない小売業は必ず淘汰される」、鈴木会長の一貫した経営姿勢に基づいたものにほかならないである。

ちなみに、2005年度、主な中国本土のチェーン小売業売上高をまとめたものを表8で示す。

表7 中国外資チェーン小売業売上高（2006 年末, 2005 年末時点, 億円）

順位	企業名	1店舗当たり 売上高		店舗数		総売上高		総順位	
		06 年	05 年	06	05	06 年	05 年	06	05
参考	イトーヨーカ堂成都店舗（日）	125.52	78.00	2	2	251	156	/	/
1	イトーヨーカ堂（日）	73.20	66.44	8	7	586	465	15	15
2	イケア（スウェーデン）	70.00	/	4	/	280	/	17	/
3	欧尚（オーシャン、仏）	62.00	57.69	16	13	992	750	11	12
4	任士客（ジャスコ、日）	46.83	28.65	11	10	515	286	16	16
5	大潤発（台湾）	46.08	39.26	68	60	3134	2335	3	2
6	麦德龍（メトロ）（独）	45.41	41.93	33	27	1499	1118	8	10
7	家樂福（カルフルー、仏）	41.77	37.37	95	70	3968	2615	2	1
8	沃尔玛（ウォルマート、米）	33.87	26.56	71	56	2405	1490	5	8
9	樂購（デスコ、英）	31.66	30.47	47	39	1483	1188	9	9
10	易初蓮花（ロータス、タイ）	28.80	24.74	75	61	2160	1509	7	7
11	百盛（PARKSON、マレーシア）	24.67	52.59	40	36	976	1650	12	6
12	好又多（台湾）	22.18	18.86	101	105	2240	1980	6	4
13	百佳（香港）	17.12	15.38	44	37	753	569	13	14
14	B&Q（英）	17.10	16.13	58	48	992	774	10	11
15	華興万家（香港）	2.69	3.54	2250	509	6048	1803	1	5
16	百勝集團（香港）	1.30	1.17	2095	1700	2715	1995	4	3
17	麦当劳（マクドナルド、米）	1.02	0.89	700	750	717	668	14	13
18	迪克士（DICOS、米）	0.40	0.38	620	545	248	204	18	17
合計	/	31.45	27.34	6336	4078	31716	21549	/	/

出所：2006 年、2007 年の聞き取り調査とイトーヨーカ堂の提供資料に基づく作成。

上表8から分かるように、イトーヨーカ堂の単店舗売上高はほとんどの中国本土の小売業をもはるかに超えている。ここで、面白いことは、S&iの合併パートナーである北京王府井百貨（集団）は単店舗の採算性も高い。実は同社は中国小売業のトップの単店舗売上高を上げている。⁽⁶⁾

(6) 一見見ると、北京王府井百貨（集団）はイトーヨーカ堂よりも高いレベルの単店舗売上高を上げているが、前者が百貨店業態、後者が総合スーパー業態であることを見逃さないように注意を払う必要がある。

表 8 中国本土チェーン小売売上高（2005 年末時点、億円）

順位	企業名	1 店舗当たり売上高	総店舗数	総売上高	総順位
1	北京王府井百貨（集団）	69.30	14	971	22
2	北京華聯集団投資控股	42.15	74	3120	6
3	大商集団	34.74	130	4518	5
4	東方家園	33.45	27	904	24
5	合肥百貨大樓集団	29.10	54	1575	14
6	武漢武商集団	28.80	42	1211	18
7	人人樂商業集団	25.20	40	1009	20
8	新一佳超市	22.35	79	1770	13
9	北京国美電器	17.54	426	7476	2
10	家世界連鎖商業集団	16.86	82	1383	16
11	深圳劉麗湾百貨	16.79	56	940	23
12	蘇寧電器集団	16.41	363	5958	3
13	宏图三胞高科技技術	13.40	75	1005	21
14	重慶商社（集団）	11.82	191	2258	10
15	上海永樂家用电器	11.43	199	2275	9
16	江蘇五星電器	11.36	193	2192	11
17	山東三聯集団	7.22	274	1980	12
18	北京京客隆商業集団	5.30	156	827	25
19	物美控股集团	4.34	659	2861	7
20	武漢中百集団	3.11	385	1189	19
21	江蘇文峰大世界連鎖集團	2.45	612	1500	15
22	華西万家	2.19	2133	4695	4
23	利群集団	1.91	643	1234	17
24	百聯集団	1.70	6345	10811	1
25	農工商超市（集団）	1.67	1572	2632	8

出所：2006 年の聞き取り調査とトーヨーカ堂の提供資料に基づく作成。

4 日本の経営を中国現地に定着する問題点と解決策

現在、ずいぶん好況を遂げ続けているイトーヨーカ堂の現地法人は、実は進出した当初、日本的な経営を中国現地に導入したのに大変苦労を経験した。当初、主な問題点は以下を指摘できる。

商品調達

去年、イトーヨーカ堂の現地法人説明会には、600 人のサプライヤー、今年さらに 1100 人に達した賑やかな風景が現われたが、1997 年当初、当時の住居部の担当者であった三枝富博（現成都イトーヨーカ堂総経理）は 500 人のサプライヤーに招聘状を発行したが、出席したのは半分未満の 70 人であった。しかもそのうち、ほとんどは日本の現地企業であった。イトーヨーカ堂はその時、日本でトップの小売業者であるにもかかわらず、中国では無名の外資企業であり、誰にも認知されなかった。一度、薬屋までにも思われたことがあった（地元の『天府早報』2007 年 6 月 18 日）。「当初はヨーカ堂の知名度も低く、取引先にパンフレットを渡したら『詐欺師ほど立派なパンフレットを作る』と皮肉られたこともある」と塙専務が振り返る（『日経ビジネス』2001 年 5 月 14 日）。

バイヤーが開店前の仕入れ先との交渉で何度も辛いやり取りを経験したこともあった。「我々は日本でこれだけ大きな規模のチェーン店を展開している企業だから、代金の支払いは心配しないでほしい」、「買い取りの意味は分った。だが、三ヶ月間は現金を持ってきてくれ」（『日経流通新聞』1998 年 6 月 9 日）。中国当時、配給制が終わったばかり、売り手であるメーカーの立場が依然「現金を見せなければモノを売らない」という強硬な態度の売り手市場であった。また、買い取り販売（中国では「経銷」）という販売方法は中国の小売業に最近まで存在しなかった。さらに月末締めという日本型の決済方法も不慣れな取引先は、いくら「買い取りは小売店がリスクをとる」と説得しても、信用を得られなかった。結局、現金でなければ商品を仕入れできなかった。事前に予測した以上ショックされた（城木 2005）。これはまるで 70 年代ごろ、イトーヨーカ堂が日本でチェーン展開を始めたころと同じ状況だと、当時の北京華糖洋華堂の塙昭彦専務は感じていた。だが、開店のにぎやかな現場様子を見たとたん翌日メーカー数社の担当者が、「現金仕入れでなくてもいい」と、ようやく信用された。

現在、イトーヨーカ堂は 5500 社以上の現地企業と取引し、売り場商品はほぼ 100% 中国製品である。うち衣料品ではほぼ 100%、食品や果物は約 95% を中国

製品が占めている。電化製品など一部の住居関連品だけが日本のブランド製品だが、それらもほとんどが中国で生産されたものである。こうした現地調達の徹底化をささえているのが、現地の取引先とともに現地の市場動向に関する情報を共有しながら現地ニーズに適合した商品を共同購買していく「チーム・マーチャンダイジング」に基づくものである。

単品管理

90年代進出した時、バーコードシステムさえもなく、商品の管理は極めて希薄であった。政府からメーカーに対してすべての商品にバーコードをつけるという通達が出したが、「一向に改善した気配がない」、また全国統一のルールはなかったという。

そして、イトーヨーカ堂は以下のことを導入してきた。第1に、単品管理の強みを生かして、日本と同じように、指定単品登録、時間帯別統計データ収集、1時間ごとのデータ収集を行い、また商品構成分析表を従業員全員に配ることによって、売れ残りの商品や売れ行きの悪い商品を品揃えの構成を排除し、品揃えの細かな調整をつねに行っている。

第2に、部門責任者、すなわち衣料部、食品部、住居部の部長に各部門の商品の在庫数、粗利、値下げなどを決定する権限を持たせている。それらの責任者は各種の販売データに基づいて品揃えやレイアウトの調整を行う。従来の商品部が仕入れ、販売部門が売するという関係を見直して、自分で仕入れてきたものを自分で売するような「チーム・マーチャンダイジング制」を導入し、仕入れ商品の魅力度を高めようとするのである。さらに販売データ、業務の工夫、各種の試行錯誤などの情報は毎週本部から流される。それに基づいて反省会が開かれ、業務改善をはかる。

第3に、上記のように、中間管理職に対してきっちり目標を立ててもらい、そしてその出来次第によって業績評価を下す。一方で、一般の従業員に対してもきびしい管理体制をとっている。たとえば、接客の教育、挨拶だけではなく、

コーディネート術、商品に関する細かい紹介と説明までも徹底に行われた（黄＝李 2008）。

店舗管理

まず、中国現地では、立地戦略を地域に密着した「十店十色」「千店千色」というまでの店づくりに徹底した。これは、中国の計画時代における従来の「千店一色」と大幅に差をつけている。例えば、成都では1号店が繁華街であるが、2号店が2環路の人口集中地に、また3号店を大型 HOPSCA⁽⁷⁾ に SC（Shopping Center）の試練をしている。北京でもほぼ同様である。

次ぎ、店の品揃えの構成としては、食品が26%、衣料品が44%、住居とその他が30%という割合になっている（2007年12月ヒアリング時点のデータ）。衣料品の比重が高いのはイトーヨーカ堂の特徴である。

中国進出当初、すべての商品に対して買い取り制をとっていたが、その後、戦略を調整し、食品を除いてほかの商品においては、委託経営の方法を導入した。特に衣料品の場合、売上の8割が「店中店」によるものである。

「店中店」は、メーカー側に売場を貸してそこで自社製品を販売してもらう一種の委託経営である。もちろん販売の業務もメーカー側の派遣社員によって担当される。イトーヨーカ堂は「店中店」制を導入することで経営のリスクをメーカー側に転嫁した。しかもテナント先の審査、日常業務のモニタリングと管理を通して、業績の悪いメーカーに撤退してもらい、淘汰を行う。このように売場全体の魅力度を高め、企業の経営効率を向上させた。

(7) 2006年4月26日、中国国内不動産開発巨頭である大連万達集団の成都 HOPSCA（都市総合体）プロジェクトに進出する決議を達成し、2007年12月開店予定である（現在開店済み）。イトーヨーカ堂の専務である塙昭彦、総経理三枝富博が出席した。HOPSCA は Hotel, Office, Parking, Shopping mall, Convention, Apartment を含む SC よりも規模・機能が大きい営業業態である。全部で40万平米の中に商業面積が18万平米、内イトーヨーカ堂は3万平米を占める予定である。今回成都での HOPSCA プロジェクトは中国大陸部では北京、上海、寧波に次ぎ4個目である。また、前の3個プロジェクトでの小売業はそれぞれウォルマート、カルフルー、百盛であったが、今回イトーヨーカ堂の進出は好機であるという。

また、店舗のリフォームを絶えずに商品陳列の変化を求めている。

中国で成功するには、リピーターの獲得が不可欠である。中国のスーパーは日本と比べて商品価格が約3分の1、売り上げ個数が約半分となっている。単純計算では日本のスーパーの6倍の客が来ないと、同じ額の売り上げを達成できない。そのため、常に売場を少しでも更新して、顧客に新鮮感を与える。このような細部までの重視は日本企業の競争力の根底である。

社員教育

社員の接客教育はゼロから始まったといえる。日本では当たり前の接客法を武器に集客したのはイトーヨーカ堂を含む日系小売業の強さの一つである。「愛想が悪い」のが、中国のサービス業の特徴とまで言われていた。長期的な計画経済のせいで、中国人店員は接客意識が全くなく、態度が悪いのはよく知られる。「腕を組む、寄りかかる、おしゃべりする、というのは中国店員の特徴」（『日経流通新聞』1998年6月16日）。これを是正するため、「我々の給料はお客様から」、着服などの規定も厳しく導入し、風紀を引き締めるようになった。これについて、顧客に頭を下げて「いらっしゃいませ」の訓練を徹底的に導入し、この行動ができないで辞めていった人も多かった（『日中経協ジャーナル』2005年2月号）。

以下、現地に導入した接客教育のいくつかの例である。

「遠くの美人より、隣のおばあさん」。これは、月に1回か、2ヶ月に1回来店して大量に買ってくれる顧客より、少量でも小額でも毎日買ってくれるおばあさんをも大切にしろ、という考えとやり方を忠実に実行することである。

「三感教育」。感動とは、感動する商品の品揃え、売場づくりと生活提案、感激とは、感激する接客対応サービス、感謝とは、心より感謝する礼節と心情、という三つの「感」のやり方を徹底的に導入した。

「小走りの接客」。これは、顧客の時間を節約するため、顧客に聞かれるときや顧客が待っているときは必ず小走りする接客サービスを実施するである。

「顧客の苦情重視」。これは、閉店後毎週一回接客のロールプレイングを実施して、返品に対応、店頭での突発事項への対応を実施した。例えば、夏季では、顧客送迎バスをクーラーつけさせることで顧客の立場から考えを身に付けさせた。

「五メートルと三メートル」。これは、店員は視線の五メートル以内の顧客を注意し、三メートルであれば笑顔と大声で挨拶することである。このような実践は、顧客第一主義を目指したサム・ウォルトンの説いたウォルマートの企業文化にもある。しかしながら、イトーヨーカ堂の中国現地法人ではこの実践を現場の隅々まで徹底するように努力しているが、ウォルマートの中国での店舗では、店舗の従業員の数はイトーヨーカ堂に比べてかなり少なく、接客サービス業務が簡素化されてしまう。

「 $100 - 1 = 0$ 」。これは、1人の悪い接客サービスは100人の努力を無駄にすることをいつも自覚させる教育である。

「一人10人の友たちを作る「メンツ」の重視」。この社員教育をちょっと詳しく説明しよう。

世の中に、中国人ほどメンツを重んじる国民はないかもしれない。成都伊藤洋華堂の三枝富博総経理は1人の主管はできるだけ10人の顧客の名前を憶えることを接客サービスの一環として店員に要求した。簡単に計算すれば、1000人の店員は1万人の顧客・友たちを作られる。顧客の名前をちゃんと覚えて、店で会うとき親切に挨拶して、親しみを顧客に感じてもらう。「ここの店員がこんなに優しい人間、親しみやすい人間だ」というイメージが全店舗までに拡散し拡大すると、親しみやすい店・親切な店、そして信頼できる店というストア・イメージになり、さらに企業全体の優れた Corporate Identity を構築することを目指した。そして、従業員だけでなく、トップの管理者も率先して徹底的に実践する。

人事制度

日本特有な長期終身雇用システムを現地で採用されていないが、基本的に日本の慣行である多元的・多面的・些細的な信頼チェックシステムを現地に導入している。

経営のエッセンスは、人を通じて仕事を成し遂げることにある。これを確保するためにチェックシステムが必要。日本の企業は、ある人物に能力があるからといっても、その人物に権限と責任を与えるということをしない。その人物に権限を与える前に、その人が信頼できるかどうかをチェックする仕組みを持っている。

その中に、頻繁な店員の転職問題や社員の引留も問題になっていた。中国の人はキャリアアップ志向が強いので、外資系企業への帰属意識は低い。せっかく教育しても、高い給料を提示されれば容易に競合他社に転職してしまった。「二、三年待てば、ウチはもっといい給料を出す」と言って説得するなど、引き留め工作にも頭を悩ませる（『日経流通新聞』1998年6月16日）。これについて、「一部のアメリカ企業は、有能な人をお金で引きつけようとする、若い人々はその魅力に負けてしまって、結果的に損をしているのです。アメリカの企業はクレバーですから、悪くなったらすぐに引き揚げていくからです」（加護野 1997 p.177）。

差別化する工夫

3つの業態に基づき、グループシナジー、TMDとGMDによるシナジーの差別化であるPB（Private Brand）価値創造を推進していた。中国協議会は2004年7月、中国で展開するグループ4社2事務所：華糖ヨーカ堂、成都イトーヨーカ堂、セブン-イレブン北京、王府井ヨーカ堂から構成されている。また、グループマーチャンダイジングやセブン&アイ生活デザイン研究所に基づく自社商品の開発などの施策により、グループ全体の情報共有、商品開発、シナジー効果を高めている。

なお、安売り路線とは一線を画して、いわゆる「中の上」の所得層をしっかり囲い込む商売の政策を実施している。「中の上」層の絶対数は増える傾向にある。またこのクラスは共働き夫婦が多く、購買力が増している。

5 日本の経営方式を中国に定着する理論背景

1998年4月、北京に海外店舗を開店したイトーヨーカ堂の当時の責任者であった埴昭彦専務中国室長・総経理はこう語った。「同社はあくまで、日本で蓄積した独自の経営ノウハウの移転を徹底すると考える。中国の消費者が欧米系のスーパーで買い物をするか、それともヨーカ堂に行くかは、最終的に消費者自身が決めること。我々が日本で蓄積した経営ノウハウが果たして国際的に通用するか、中国で見極めをつけたい」（『日経ビジネス』1998年06月15日）。これは実にマックス・ウェーバーの産業資本主義精神に基づき、中国のようなアジア諸国における商業資本主義と戦い勝けるかとのことを考えれば良い。

確かに、海外進出する際に、「日本でのやり方の踏襲」とモノづくり精神が必要とする。このなかでは、日本の企業の強みで「細部まで基本の徹底」という「愚直さ」を企業文化として伝えていく企業文化や経営哲学はなかなか目に見えにくいものである。日本企業の成功は品質とサービスに愚直までにこだわるところにあって、これを変えてはいけないものである（加護野 2003）。また、日本の企業間の連携は契約だけで行われるものではなく、一種の不文律や慣習法を守ることによってうまく行われることが多い。これは伝統産業の強みであるともいえる（加護野 2006）。

日本は人口の長寿国として世の中に知られるが、実は「企業長寿国」でもある。日本でもっとも古い企業といわれているのが、大阪天王寺区で寺社建築を営む金剛組である。創業から今まですでに1400年の歴史がある。また、創業400年の企業竹中工務店をはじめ、たくさんの長寿企業が有する（加護野 2006, 船橋 2002）。これらの長寿企業のビジネスシステムに埋め込まれるものは「細部まで基本の徹底」や「愚直さ」などの基本的なものが潜んでいると考えられ

る。中国に進出する際には、「信頼と誠実」も守らなければならないものである。「日本人は働くために生きているが、われわれは生きるために働いている」(White and Trevor 1983)と指摘されているように、日本人は普遍的に勤勉、正直、誠実、黙々と働く様な特質をもっている(吉原 1992)。日本文化には、経済的なインセンティブで働くよりも、産業を通じて社会へ貢献する経営理念がより説得できる(三隅 1987)。ここでは、信頼を作るのは大切である。S&Iの社是からも分かるように、「信頼」と「誠実」が重ねて強調される⁽⁸⁾。また、企業の使命を「経営倫理を尊重した経営により、お客様に価値のある商品とサービスを提供し、新たな富と雇用を生み出すことにある」。

暗黙知

経営組織論における暗黙知の明文化・形式化、とそれを根つきまでの徹底化が重要である。1966年にハンガリーの哲学者マイケル・ポランニーは「暗黙知」という概念を提示した。彼による暗黙知の概念とは、経験や勘(直感)に基づき、言葉などで表現が難しい知識のことである(ポランニー 1980 p.170)。

これに対する概念は「形式知」である。明文化・明言されていない抽象的な暗黙知を文章・図表・マニュアルなどを具体化された知識は形式知である。

典型的な日本企業においては、従業員が長期共有される暗黙知や暗黙知のルールに基づき伝承された組織行動が独特な日本の企業文化と企業風土を形成させている。そうした暗黙知のルールの共有・遵守と継承することが日本企業の一種の「強み」として定評されている。この暗黙知のルールは柔軟にできている(交渉可能)ので、機械的に適用されるのではない。また、企業の間信頼関係が重要な要因になる。長期的な協働、共有されたルールと慣行を基にした権利と義務を果たすことが重要である。もしかしたら、このルールを破ると、他の企

(8) セブン&アイ・ホールディングスの社は：私たちは、株主に信頼される、誠実な企業でありたい。私たちは、お客様、取引先、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。私たちは、社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

業同士や当事者たちから様々な制裁が加えられる。このルールは文化に支えられた日本企業の独自能力である。(加護野 2007a)。

しかし、企業の海外進出、企業合併など企業の雇用慣行・雇用条件が激しく変化したとき、このような暗黙知の企業文化の前提は崩れた。このため、長い時間を経て現場に任せ、「暗黙知」を自然的に移転・拡大・継承させるよりも、むしろ短期間に図表、手順、マニュアルなどの明文化を通じて企業全体で「形式知」システムを作った方は必要とされる。

こうした「形式知」化はナレッジマネジメントの目的の一つである(野中=竹内 1996)。ただ、明文化されていない暗黙知を具体的に形式知化しようとする、漠然とした形式化表現かつ膨大な文書量となりがちであり、一般に形式知化することは容易ではないと認識されている。このため、「細部まで基本の徹底」を要する。

この点、「習慣」というものが重要である。習慣は、人間行動を形づくる大きな力である。いったん習慣になってしまうと、それは強い拘束力を持ち始める。まじめに働くということが習慣になってしまうと、まじめに働いていないと落ち着かないのである。いったんこのような習慣が形成されると、いちいち監視していなくても、自らの意思で働いてくれる。日本企業が、日本国内でまたアジアでつくろうとしているのは、このような習慣である。これは基本の徹底である(加護野 1997 p.178)。

「現地への徹底的な適応化」と「日本でのやり方の踏襲」の折衷が不可欠である。核心で基本的ものは踏襲ではないかと考えられる。日本の企業は、基本的な原則と、些細な形という両極で適応しないというやり方をとったのである。「郷に入っては郷に従う」という考え方ではなく、些細なことにこだわりながら習慣を作るという経営の方法である。ものづくりをするためには、このような形で習慣を作り、精神を伝えることが必要である。「朝会」、「社長も接客第一線に働く」ことなど、日本的な教育方法は IY では、基本的な原則へのこだわりが堅持されている。

イトーヨーカ堂はこれら日本の経営システムの精粹をこだわりながら自社流のコアコンピタンスをしっかりと構築していたと見られた。

おわりに

本稿は日本小売業の雄ともいうセブン&アイ・ホールディングスの主幹企業であるイトーヨーカ堂の中国進出を例としてクロZZアップ分析してきた。従来の日本の製造業だけが国際的な競争力を持つという常識に、日本のサービス業でも日本的な経営の強みが隠れているという新しい証拠を付け加えて、日本のサービス業の国際的な競争力をも明らかにした。

日本人の勤勉・正直・誠実の仕事をもとに、日本的なサービス業の強さを海外に導入する際に、現地の経済制度、企業文化・風土、経済発展段階、などの先決状況は千差万別であるため、日本的な経営をそのまま持ち込むことは容易ではない。日本でのやり方への堅守・踏襲、愚直に細部まで基本の徹底を武器に、現場の日々継続的な改善などが日本的な経営システムの本物の強みではないだろうかと結論付けられる。

謝辞：

日本能率協会の関係で、筆者は2006年9月15日と2006年11月15日、2007年11月7日、2007年11月9日及び2007年12月17日計5回成都伊藤洋華堂双楠店に訪ねて行って、三枝富博総経理をはじめとする現地の日本人スタッフや中国人管理者からお世話をいただきました。ここに記して、感謝を申します。もちろん本稿のありうべき誤謬はすべて筆者の責めに帰するものです。

参考文献

- Buzzell, D. (1968) 'Can You Standardize Multinational Marketing?', *Harvard Business Review*, Nov.-Dec.
- Sorenson Z. and U. Wiechmann (1975) 'How Multinationals View Marketing Standardization?', *Harvard Business Review*, May-Jun.

- Levitt T. (1983) 'The Globalization of Marketing', *Harvard Business Review*, May-Jun.
- 大石 芳裕 (1993) 「グローバル・マーケティングの具体的方策」『佐賀大学経済論集』第26巻第3号.
- 黄磷=李東浩 (2008) 「日本の小売企業の競争力 イトーヨーカ堂の中国での事業展開」『一橋ビジネスレビュー』56巻1号.
- マイケル・ボランニー (1980) 『暗黙知の次元』(佐藤敬三・伊東俊太郎訳) 紀伊国屋書店.
- 「NHK DVD ザ・メッセージ 日本を変えた経営者たち 鈴木敏文:セブン&アイ・ホールディングス.:セブン-イレブン・ジャパン イトーヨーカ堂」 日経 BP 社 2005年10月.
- 「イトーヨーカ堂 社会的責任 CSR 報告書」若干期.
- 「セブン&アイ・ホールディングス CSR Report」 2005年, 2006年.
- 「セブン&アイ・ホールディングス コーポレートアウトライン」 2006年, 2007年.
- 「セブン&アイ・ホールディングス 四季報」2005年 Vol.88-2007年 Vol.95 各期.
- 「セブン&アイ・ホールディングス 報告書・中間報告書」2005年, 2006年.
- 「ヨーカ堂, 北京で郊外型 SC を展開へ 多店舗計画の詳細明らかに, モータリゼーションも視野」『日経ビジネス』2000年5月21日.
- 「伊藤洋華堂目標—成為商界“普羅米修斯”」『天府早報』2007年6月18日(中国語).
- 「早くも飽和する巨大市場日本企業の戦略転換, 焦点は「現地化」」『日経ビジネス』1998年06月15日.
- 「中国流通市場成功へのハードル (1) 商慣行, なお参入の関門—日本流に疑心暗鬼」『日経流通新聞』1998年6月9日.
- 「中国流通市場成功へのハードル (2) MD 絞り込み至難の業——消費者像に地域差」『日経流通新聞』1998年6月11日.
- 「中国流通市場成功へのハードル (3) どうするヒトの活性化——余剰人員削減急ぐ」『日経流通新聞』1998年6月16日.
- 「中国流通市場成功へのハードル (4) コンビニ展開に障壁——制度や物流未整備」『日経流通新聞』1998年6月18日.
- 「中国流通市場成功へのハードル (5) 欧米系業者, 相次ぎ進出——収益伸びない店」『日経流通新聞』1998年6月23日.
- 「特集 トヨタ 進化するカイゼン王国」『週刊東洋経済』2003.2.22, pp.24-54.
- 「特集 中国人民に売り込め!」『週刊東洋経済』2004.4.10, pp.26-59.
- 「日経スーパー各社, 中国で手探り続く—接客など好評, 価格・管理に課題」『日本経済新聞』1998年6月5日.
- 「日中友好の井戸を掘る (22) 元伊藤忠商事常務藤野文晤氏 (仕事人秘録)」『日経産業新聞』2005年11月15日.
- 「幕張・中国 変革へのヒントはここにある」『日経ビジネス』2001年5月14日.
- 加護野 忠男 (1997) 『日本の経営の復権』PHP 研究所.
- 加護野 忠男 (2003) 「日本の企業の強みである「愚直さ」を企業文化として伝えてい

- くかですね』『HRR Message』.
- 加護野 忠男 (2006) 「「不文律」が伝統産業の強み」『日本経済研究センター会報』2006 年 10 月号.
- 加護野 忠男 (2007a) 「暗黙のルールで働く日本型 SCM の強さ」『プレジデント』2007 年 7 月 30 日号.
- 加護野 忠男 (2007b) 「今こそ地域に根ざす グループ企業経営に学べ!」『フォブス』2007 年 4 月号. 地域現場密着型の企業は常に伝統的な慣行に基づき、よく検証された本当のイノベーションをしないと生き残れない。
- 野中 郁次郎＝竹内 弘高 (1996) 『知識創造企業』(梅本勝博訳) 東洋経済新報社.
- 塙 昭彦 (2003) 「中国における流通近代化とイトーヨーカ堂の中国ビジネス」第 10 回繊維ファッション産学交流大阪会議 講演 memo.
- 塙 昭彦 (2006) 「中国における小売業の現状」講演 memo
http://www.mof.go.jp/jouhou/kokkin/tyousa/1903chinakenkyuukai_10.pdf.
- 塙 昭彦 (2005) 「五輪前に北京 10 店舗体制へ」NIKKEI NET 中国ビジネス特集
http://www.nikkei.co.jp/china/interview/20050404cd844000_04.html.
- 城木 信隆 (2005) 「在中国日系企業経営の現場から 成都市イトーヨーカ堂繁盛記」『日中経協ジャーナル』2005 年 2 月.
- 吉原 英樹 (1992) 『日本企業の国際経営』同文館.
- 三隅 二不二 (1987) 『働くことの意味』有斐閣.
- 小倉正男 (2003) 『トヨタとイトーヨーカ堂 カイゼン&業革が目指すもの』東京：東洋新報社.
- 「3 カ月で改善店が増益に 12 人のメンバーが 2 年半で 9 店を再生」『日経情報ストラテジー』2006 年 1 月号.
- 「店員は正味の作業に集中 売り場作りを継続できる環境を整えよ」『日経情報ストラテジー』2006 年 2 月号.
- 「2S でできれば自力改装可能 死に筋の在庫が「異常」を包み隠す」『日経情報ストラテジー』2006 年 3 月号.
- 「店員は「多能工化」で成長 顧客を余計に歩かせない売り場に変更」『日経情報ストラテジー』2006 年 4 月号.
- 「トヨタに学んだ基準に「顧客視点」強調」『日経情報ストラテジー』2006 年 05 月号.
- 川端基夫 (2000) 『小売業の海外進出と戦略 国際立地の理論と実態』東京：新評論.
- 船橋 晴雄 (2002) 「老舗に脈打つ永続の魂」『日経ビジネス』2002 年 1 月 7 日号.
- 矢作敏行 (2003) 『中国・アジアの小売業革新』東京：日本経済新聞社.
- 矢作敏行 (2005) 「イトーヨーカ堂の中国現地化プロセス」『経営志林』第 41 巻 4 号, pp.71-88.
- 邊見 敏江 (2007) 「中国ビジネスセミナー 拡大を続ける中国市場の現状と今後の見通し」『環日本海専門情報』.
- 邊見 敏江 (2007) 「イトーヨーカ堂の「業務改革」—取り組みの経緯とその本質—」MMRC Discussion Paper Series .

「鈴木 敏文氏インタビュー「ローカル」を海外展開」『日経ビジネス』2006年9月4日. 便利への追及は国境がない。日本で進化したコンビニのビジネスモデルを海外に進出するには

「鈴木 敏文氏インタビュー「巧緻なシステムはいらない 作りすぎを防ぐのがトップの仕事」『日経コンピューター』2006年5月29日.

「小売りのトヨタ しまむら流 社員も楽しむ究極の効率経営」『日経ビジネス』2006年5月22日.

「機能不全に陥った「チームMD」」『日経ビジネス』2006年5月14日.

「コンビニ, 世界を駆ける! セブンイレブンはトヨタになれるか」『日経ビジネス』2006年9月4日.

「国境を超える日本製”流通OS”」『日経ビジネス』2006年9月4日.

White M. and Trevor, M. (1983) “Under Japanese Management”, Heinemann.